

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perubahan era industri menjadi era informasi membawa pula pada perubahan paradigma dari pelaku usaha saat ini. Pada era industri, aset fisik seperti tanah, bangunan, mesin, kantor dan sumber daya alam merupakan aset perusahaan yang berharga. Namun di era informasi saat ini, aset krusial bagi perusahaan adalah kualitas sumber daya manusia. Dikarenakan sumber daya manusia yang handal pasti akan menghasilkan kinerja yang baik pula bagi perusahaan. Kinerja sumber daya manusia yang bermutu akan membuat kinerja perusahaan yang optimal dan menghasilkan laba yang maksimal. Kinerja karyawan merupakan cerminan dari kinerja perusahaan secara keseluruhan, ketika karyawan mampu meningkatkan kinerjanya, maka performa perusahaan secara keseluruhan akan semakin meningkat seiring dengan perkembangan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tahapan karyawan yang telah memenuhi syarat pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2015). Kinerja karyawan adalah pencapaian kerja karyawan secara kuantitas dan kualitas dalam bertugas sesuai dengan tanggung jawabnya (Lotunani et al, 2013). Adanya kepentingan untuk meningkatkan kinerja karyawan ini membuat pentingnya memperbaiki sistem dan manajemen sumber daya manusia dan merencanakan perubahan secara keseluruhan. Hal ini perlu dilaksanakan, karena bagian yang

paling penting dalam organisasi adalah manusia itu sendiri. Seperti apapun kecanggihan teknologi informasi, metode, alur kerja, sistem dan struktur organisasi, tidak akan dapat optimal tanpa dukungan SDM yang berintegritas dan *capable*.

Salah satu perusahaan membutuhkan kinerja karyawannya yang handal adalah perusahaan pembiayaan. Perusahaan pembiayaan adalah perusahaan yang memberikan pelayanan kepada pelanggannya dalam hal pembiayaan kebutuhannya seperti sepeda motor, mobil maupun peralatan elektronik. Salah satu perusahaan pembiayaan di kota Semarang adalah PT Central Santosa Finance yang didirikan sejak tahun 2010. CS Finance bekerja sama dengan berbagai merk sepeda motor seperti Piaggio, Bajaj, Kawasaki, Suzuki, Yamaha serta Honda. CS Finance adalah anak cabang perusahaan dari PT. Bank Central Asia Tbk. CS Finance adalah perusahaan yang sangat memperhatikan kinerja karyawannya. Karyawan di CS Finance terbagi atas *back office*, *marketing* dan *collector*. Karyawan bagian *collector* merupakan salah satu elemen terpenting bagi CS Finance, hal ini disebabkan, sebanyak apapun nasabah dari lembaga pembiayaan, jika tingkat pembayaran pinjaman tidak lancar, maka hal ini juga akan berdampak buruk bagi kelancaran arus kas lembaga pembiayaan tersebut. Permasalahan ini menyebabkan pentingnya kinerja karyawan *collector* bagi suatu lembaga pembiayaan. Permasalahan yang dihadapi oleh CS Finance saat ini adalah terjadinya peningkatan tingkat kredit bermasalah pada CS Finance yang terjadi akibat penurunan kinerja karyawan *collector* CS Finance. Permasalahan tersebut dapat diindikasikan dari Tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Kinerja Karyawan Bagian *Collector* CS Finance Cabang Semarang**

Tahun	Target Pinjaman Bermasalah (%)	Pinjaman bermasalah (%)	Peningkatan (%)	Target Collecting (Rp)	Realisasi Collecting (Rp)	Pencapaian Collecting (%)
2011	3	4,90	-	2.000.000.000	2.263.000.000	113,15
2012	3	5,10	4,08	2.000.000.000	1.936.500.000	96,83
2013	3	5,00	-1,96	2.000.000.000	1.645.000.000	82,25
2014	3	5,70	14,00	2.000.000.000	1.374.000.000	68,70
2015	3	6,30	10,53	2.000.000.000	1.128.000.000	56,40
2016	3	6,70	6,35	2.000.000.000	1.035.000.000	51,75
2017	3	7,20	7,46	2.000.000.000	880.000.000	44,00

Sumber CS Finance Semarang, 2018

Data pada Tabel 1.1 di atas menunjukkan adanya permasalahan yang timbul akibat kinerja karyawan collector yang masih kurang baik. Penurunan kinerja bagian collector dapat diketahui dari pencapaian collecting yang mengalami penurunan terus menerus sejak tahun 2011 hingga tahun 2017. Penurunan realisasi collecting ini mengakibatkan terjadinya peningkatan persentase pinjaman yang bermasalah yaitu sebesar 7,20% yang berarti bahwa pinjaman bermasalah adalah sebesar 7,20% dari seluruh total pinjaman. Hal ini menjadikan adanya kesulitan dalam hal arus kas akibat kurang lancarnya pengembalian pinjaman tersebut.

Penurunan kinerja ini diduga disebabkan karena kurangnya perilaku pegawai untuk mau membantu rekannya menyelesaikan permasalahan. Pencapaian tujuan organisasi merupakan tugas bersama dan tidak mungkin dilakukan seorang diri. Untuk itu diperlukan kerjasama yang baik antar anggota dalam organisasi. Seorang pegawai harus dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan pegawai lain misalnya dengan membantu anggota lain dalam menyelesaikan tugasnya meskipun hal tersebut tidak ada dalam deskripsi pekerjaannya. Perilaku demikian disebut perilaku di luar tugas (*extrarole*).

Menurut Smith (Andriani 2012) bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah dasar kebijaksanaan atas perilaku yang timbul dari seorang karyawan yang secara sukarela melakukannya dan tanpa ada paksaan sama sekali. Perilaku ini melampaui tuntutan formal dari pekerjaannya secara formal. Hasil penelitian Naderi dan Hoveida (2013), dan Kurniawan (2014) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun hasil penelitian Sarmawa et al (2015) menyatakan bahwa *organizational citizenship behaviour* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Beberapa faktor dapat mempengaruhi OCB, menurut penelitian terdahulu, faktor yang mampu mempengaruhi OCB adalah *quality of worklife* dan kompetensi.

Hendro dan Marthin (2016) menyatakan bahwa pada dasarnya setiap organisasi mempunyai keinginan untuk mencapai tujuan yang sudah disepakati bersama, untuk itu maka organisasi tersebut harus memiliki keunggulan dalam bersaing. Kualitas sumber daya manusia banyak ditentukan oleh sistem yang berlaku khususnya dalam sistem perekrutan. Agar supaya memiliki sumber daya manusia yang berkualitas maka dari pihak manajemen bisa menciptakan kondisi *Quality of Work Life* yang menunjang pencapaian tujuan organisasi. Sebagai filsafat *Quality of Work Life* adalah cara memandang manajemen tentang manusia dalam suatu organisasi. Filsafat tersebut memiliki unsur pokok adalah; manajemen yang peduli tentang dampak yang ditimbulkan berkaitan dengan pekerjaan pada manusia, efektifitas dalam organisasi serta sangat pentingnya para karyawan dalam memecahkan suatu masalah dan dalam mengambil keputusan,

terutama jika ada sangkut pautnya dengan masalah karier, penghasilan, pekerjaan serta “nasib” mereka.

Adanya *quality of worklife* yang baik akan membuat karyawan yang merasa bahwa kebutuhannya telah terpenuhi akan mau melakukan perilaku yang lebih dari yang seharusnya, seperti secara sukarela membantu teman. Hal ini selain meningkatkan kecepatan penyelesaian pekerjaan perusahaan, juga akan membuat karyawan terasah kemampuannya sehingga meningkatkan kinerjanya. Uraian ini sesuai dengan hasil penelitian Mohammadi dan Kiumarsi (2016) dan Chaturvedi dan Saxena (2017) yang menyatakan bahwa *quality of worklife* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour*, sedangkan hasil penelitian Alfonso et al (2016) menyatakan bahwa *quality of worklife* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hasil penelitian Chib (2012), Irawati (2015) dan Hendro dan Marthin (2016) menyatakan bahwa *quality of worklife* berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan penelitian Radja et al (2014) menyatakan bahwa *quality of worklife* tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Kompetensi juga merupakan variabel yang mampu mempengaruhi OCB dan kinerja pegawai. Karyawan yang memiliki kompetensi akan memiliki dorongan untuk bekerja lebih dari apa yang menjadi kewajibannya, juga memiliki keinginan untuk mengembangkan diri dan membantu serta bekerja sama dengan rekan kerjanya. Karyawan yang memiliki kompetensi yang semakin tinggi cenderung akan bekerja lebih dari apa yang menjadi kewajibannya dengan berusaha membantu sesama rekan kerjanya yang mengalami kesulitan sehingga semakin tinggi kompetensi karyawan maka semakin tinggi OCB. Jika seorang

karyawan memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik, maka karyawan tersebut akan dapat mencapai dan memenuhi targetnya secara lebih efektif dan efisien. Ini berarti jika kompetensi semakin baik maka kinerjanya akan semakin meningkat (Alcedo et al, 2015). Hasil penelitian Naderi dan Hoveida (2013), Kurniawan (2014), Magdalena (2014) dan Sarmawa et al (2015) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour*. Namun hasil penelitian Rahmawati (2017) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hasil penelitian Naderi dan Hoveida (2013), Sarmawa et al (2015) dan Sriekaningsih dan Setyadi (2015) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun hasil penelitian Rahmawati (2017) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Riset gap dari penelitian terdahulu, dapat dilihat dari Tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Ringkasan Research Gap**

No	Issue	Hasil Penelitian	
		Berpengaruh	Tidak berpengaruh
1	Pengaruh <i>quality of worklife</i> terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i>	Mohammadi dan Kiumarsi (2016) dan Chaturvedi dan Saxena (2017)	Alfonso et al (2016)
2	Pengaruh kompetensi terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i>	Naderi dan Hoveida (2013), Kurniawan (2014), Magdalena (2014) dan Sarmawa et al (2015)	Rahmawati (2017)
3	Pengaruh <i>quality of worklife</i> terhadap kinerja	Chib (2012), Irawati (2015) dan Hendro dan Marthin (2016)	Radja et al (2014)
4	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja	Naderi dan Hoveida (2013), Sarmawa et al (2015) dan Sriekaningsih dan Setyadi (2015)	Rahmawati (2017)
5	Pengaruh <i>organizational citizenship behaviour</i> terhadap kinerja	Naderi dan Hoveida (2013), dan Kurniawan (2014)	Sarmawa et al (2015)

## 1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan-permasalahan pada CS Finance yaitu peningkatan persentase kredit bermasalah yang terjadi akibat penurunan kinerja karyawan bagian collector, sehingga rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana kinerja karyawan bagian collector CS Finance dapat meningkat. Berdasarkan riset gap, didapatkan dugaan bahwa faktor yang dapat memengaruhi kinerja adalah *quality of worklife* dan kompetensi, selain itu digunakan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening* dalam penelitian ini. Berlandaskan latar belakang, riset gap, dan rumusan masalah maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian berikut ini:

1. Apakah *quality of worklife* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*?
2. Apakah kompetensi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah *quality of worklife* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian bisa dijelaskan sebagai berikut ini:

1. Untuk menganalisis pengaruh positif *quality of worklife* terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. Untuk menganalisis pengaruh positif kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Untuk menganalisis pengaruh positif *quality of worklife* terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh positif *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen khususnya yang berkaitan dengan kompetensi, *quality of worklife*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai referensi bagi penelitian yang akan datang.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi perusahaan, hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberi kontribusi bagi perusahaan dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja pegawainya sehingga target dapat tercapai.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian lain yang sejenis.



## **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pendahuluan berisi mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II TELAAH PUSTAKA**

Telaah pustaka berisi landasan teori, penelitian terdahulu, perumusan hipotesis, kerangka pemikiran teoritis dan definisi operasional.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Metode penelitian berisi jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian dan pembahasan berisi gambaran karakteristik responden, analisis statistic deskriptif, uji instrument, pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

### **BAB V PENUTUP**

Penutup berisi kesimpulan, implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian mendatang.